

Mesa de innovación para la construcción colectiva de futuros en una empresa de tecnología disruptiva

Autores: Grabois, Marcelo Pablo

Contacto: marcelo.grabois@gmail.com

País: Argentina

Resumen

INFIRA es una empresa de base tecnológica que nace a partir de una tecnología desarrollada en la UNL y el CONICET y que permite transformar plantas de ciclo anual en perennes. Esta invención permitiría pensar en cultivos que puedan ser cosechadas en múltiples oportunidades sin la necesidad de nuevas siembras. Sin dudas que plantea una posibilidad disruptiva en los modos de la agricultura tal como la conocemos. La tecnología ha sido protegida por patente, extendida a una gran cantidad de países y ha sido invertida por, entre otros, la Aceleradora Litoral.

En el marco de una gestión de la innovación profesional, además de una correcta implementación de protección por mecanismos de la Propiedad Intelectual esta empresa requiere de estrategias sofisticadas de inserción en el medio productivo, por lo que se ha diseñado una mesa de innovación que se conforma con expertos en diversas áreas del conocimiento, reconocida experiencia en los mercados, así como en el campo tecnológico.

En este trabajo se describe con detalle la metodología utilizada para la construcción colectiva de futuros haciendo uso del abordaje apreciativo, el diálogo no adversarial y técnicas de diálogo estructurado que han permitido generar espacios empáticos y aportes que han logrado construir imágenes de futuro y estructurar un “*Road Map*” de INFIRA ante la diversidad de actores, barreras, tecnologías complementarias necesarias con las que se va a encontrar en un futuro cercano. Además, se presentan los conceptos que han sido rescatados de una nueva norma de gestión de la innovación, la ISO 56007 sobre “Gestión de las Oportunidades y las ideas”, pronta a publicarse, que plantea la sistematización de la generación de ideas y su desarrollo en el proceso de cambio de las organizaciones para lograr impacto en la sociedad.

1. Introducción: Contexto general, descripción de la organización y del desafío

La innovación desempeña un papel fundamental en la agregación y distribución de valor de la sociedad. Las nuevas normas ISO de la familia 56.000 proponen buenas prácticas para la gestión de la innovación en las organizaciones y los territorios. Plantean principios tales como *el liderazgo enfocado en futuros*, promoviendo la Inteligencia Estratégica como modo de tomar decisiones a partir del conocimiento y de la Prospectiva; *el desarrollo de una cultura de la innovación* proponiendo estructuras más horizontales, *la gestión de la incertidumbre*, propiciando la toma de riesgos y el aprender de los errores sin penalizarlos; *la adaptabilidad* bregando por anticipar y comprender sistemáticamente la nuevas necesidades y contextos abordando los cambios necesarios; *el enfoque sistémico* que propicia el trabajo colaborativo entre las personas de la organización en red con la sociedad.

La norma ISO 56007 de gestión de las ideas y las oportunidades en el proceso de innovación propone la construcción colectiva de nuevas ideas, la identificación de oportunidades y la disminución de la incertidumbre a partir del manejo profesional de la información y la generación de conocimiento, aprovechando

todas las capacidades de cada una de las personas que conforman la organización y de los expertos que puedan aportar visiones y experiencias para la planificación estratégica de los proyectos de innovación. Esta norma se ha terminado de redactar la última semana de mayo de este año y se publicará seguramente el año próximo.

En la era de la transformación digital y la rápida evolución tecnológica, las empresas se enfrentan a desafíos cada vez más complejos. Para hacer frente a estos desafíos, es crucial contar con una planificación estratégica que vaya más allá de las soluciones convencionales y tradicionales. Aquí es donde los diálogos estructurados y la inclusión de expertos especializados en diferentes áreas juegan un papel fundamental. La generación de nuevos conceptos a través de los diálogos estructurados en la planificación estratégica también fomenta un enfoque orientado al futuro. Al involucrar a expertos en la identificación de tendencias emergentes, tecnologías disruptivas y cambios en los mercados, las empresas pueden anticiparse a las transformaciones del entorno y adaptar sus estrategias de manera proactiva.

El presente trabajo analiza y rescata los aspectos metodológicos de una experiencia enmarcada en las buenas prácticas que propician las normas de gestión de la innovación de la familia ISO/IRAM 56.000: la mesa de innovación de INFIRA.

INFIRA es una empresa de base tecnológica que nace a partir de una tecnología desarrollada en la UNL y el CONICET y que permite transformar plantas de ciclo anual en perennes, lo que podría generar una revolución en el campo de la agricultura. Esta tecnología permitiría pensar en cultivos que puedan ser cosechados en múltiples oportunidades sin la necesidad de nuevas siembras. Esta innovación ha despertado un gran interés y ha sido protegida mediante patentes, lo que propicia la participación de inversores de envergadura por las chances ciertas de transformarse en un gran negocio. En este sentido, la empresa ha recibido inversiones de diversas organizaciones entre las que se encuentra la Aceleradora Litoral. INFIRA se encuentra en un momento crucial para su desarrollo y consolidación. Esta tecnología puede llegar a ser tan disruptiva que podría generar nuevos escenarios en el territorio, los mercados, las tecnologías conexas, los modos de abordaje y hasta en la logística de la agricultura. La potencialidad de cambio es importante, por lo que es necesario disminuir el grado de incertidumbre. Con este objetivo es que se planteó una mesa de innovación, justamente para aumentar la información y generar conocimiento, para construir escenarios futuros, identificando incertidumbres críticas y barreras potenciales, estudiando los actores principales y construyendo el camino de desarrollo hacia los futuros elegidos. Se invitó a un número reducido de expertos en Agronomía, mercados, Propiedad Intelectual, Derecho Ambiental, Biotecnología, regulatoria entre otros.

2. Metodología

Se utilizaron diversos abordajes, que se han consolidado en los últimos años dentro del nuevo paradigma de comunicación no-adversarial que promueve una cultura de la paz y la colaboración mediante la construcción colectiva del conocimiento. A continuación, una breve reseña de tales abordajes.

2.1. Diálogo no adversarial

El diálogo no adversarial, propuesto por Bohm (1996), promueve un ambiente de colaboración y respeto mutuo entre los participantes. En lugar de enfocarse en posiciones enfrentadas, se busca comprender las diferentes perspectivas y encontrar soluciones en conjunto. Los participantes son alentados a expresar sus ideas libremente, escuchar activamente a los demás y buscar soluciones en conjunto. Este enfoque facilita la generación de nuevas perspectivas y la superación de barreras conceptuales.

2.2. Abordaje apreciativo

El abordaje apreciativo, propuesto por Cooperrider y Srivastva (1987), se basa en la idea de que las organizaciones y las personas pueden lograr un mayor éxito al enfocarse en sus fortalezas y éxitos pasados en lugar de centrarse exclusivamente en los problemas y deficiencias.

El abordaje apreciativo es utilizado para la planificación estratégica de empresas y organizaciones logrando construir caminos de acción basados en las fortalezas y generando una sinergia en las personas que participan, que resulta en propuestas de resolución de problemas y superación de barreras y amenazas más creativas y eficientes.

2.3. Técnicas de diálogo estructurado

Las técnicas de diálogo estructurado proporcionan un marco metodológico para organizar los intercambios y asegurar que todos los puntos de vista sean considerados.

Los diálogos estructurados son un conjunto de técnicas y metodologías diseñadas para facilitar el intercambio de ideas, conocimientos y perspectivas entre diferentes actores en un entorno colaborativo. Proporcionan un marco metodológico para organizar la participación colectiva y asegurar que todos los participantes cuenten con el espacio y la misma oportunidad de expresar sus visiones. Estas técnicas se basan en la horizontalidad del diálogo donde cada uno de los participantes es importante por lo que puede aportar y por el sólo hecho de participar. Así se definen condiciones equitativas: cada participante tiene el mismo tiempo asignado para exponer, se propicia la exposición apreciativa desalentando el contrapunto o la crítica. Cada persona tiene un tiempo limitado, no es posible interrumpir las intervenciones de otros y un coordinador da la palabra y la toma sin hacer comentarios sobre lo escuchado. Así se genera un ámbito de respeto y verdadera escucha. Se proponen una o más rondas de diálogo, notándose que en las segundas o terceras vueltas del diálogo las participaciones van sumando ideas y desarrollándolas. Es posible mencionar alguno de estos dispositivos como el World-Café, la Pecera, el Friso Histórico, etc.

2.4. Adecuación a Normas de Gestión ISO

Por último la propuesta metodológica de este trabajo se ha enmarcado con la Norma ISO 56007 de gestión de las ideas y las oportunidades en el proceso de innovación, que propone la construcción colectiva de nuevas ideas, la identificación de oportunidades y la disminución de la incertidumbre a partir del manejo profesional de la información y la generación de conocimiento, aprovechando todas las capacidades de cada una de las personas que conforman la organización y de los expertos que puedan aportar visiones y experiencias para la planificación estratégica de los proyectos de innovación.

3. Descripción operativa

Para cumplir con los objetivos de INFIRA de disminuir la incertidumbre y vislumbrar escenarios futuros, se definieron los ejes temáticos de interés de la empresa que guiaron el abordaje de los temas de vital importancia para su futuro. Una vez que se delinearón tales ejes se trabajó sobre la formulación de preguntas disparadoras que sin ser cerradas pudiesen enfocar las necesidades de información para construir escenarios futuros. La formulación de las preguntas es una fase esencial en este proceso, pues una pregunta cerrada, genera sólo respuestas limitadas, mientras que una pregunta muy abierta propicia una dispersión tan grande de ideas que resulta complicado rescatar una idea valiosa y menos aún pretender una elaboración de conjunto de nuevas ideas.

Se llevaron a cabo reuniones de tres horas cada una, en las cuales se aplicó la técnica de diálogo estructurado conocida como "pecera". Esta técnica se caracteriza por permitir que hable únicamente una persona a la vez, y cada experto tiene un tiempo determinado para realizar su aporte. En este tipo de dispositivos es esencial el registro y post-procesamiento de la información cosechada, por lo que se dispuso una o dos personas registrando las exposiciones. Es recomendable que una persona tome el tiempo avisando al expositor cuando le restan 15 segundos.

El facilitador del diálogo entrega un tótem (un objeto) que da el poder de la palabra. Una regla de oro del diálogo estructurado es que habla sólo una persona en un momento, sólo puede hablar el que tiene el tótem. El facilitador entrega y recupera el tótem para entregárselo al participante que sigue en la ronda.

Un minuto parece ser muy poco tiempo, pero puede resultar una eternidad. Este requerimiento de un tiempo limitado que debe ser el necesario para el tema planteado, genera la necesidad de síntesis por parte del participante. Es sorprendente el contenido y profundidad de conceptos que pueden incorporarse en un minuto. Este sistema propicia que los que gustan de hacer uso de la palabra de un modo extenso puedan elaborar sus síntesis y las personas que suelen no hablar por cuestiones de personalidad cuenten con la misma oportunidad que el resto.

En particular, en la mesa de innovación de INFIRA luego de la tercera ronda de diálogo estructurado se abrió a la participación abierta por pedido de la palabra, permaneciendo el uso del tótem.

Se utilizó un enfoque progresivo, ya que se realizaron varias rondas de participación sobre cada uno de los temas, propiciando la elaboración de conceptos más complejos, combinando diversas visiones.

La primera reunión se centró en explorar las percepciones y sensaciones de los expertos en relación con la tecnología de INFIRA. Cada participante tuvo la oportunidad de expresar sus opiniones, ideas y preocupaciones, y se fomentó un ambiente de escucha activa y respeto mutuo. Durante esta etapa inicial, se buscó comprender cómo la tecnología disruptiva de INFIRA podría afectar al sector agrícola, así como las posibles implicaciones sociales, económicas y ambientales.

Lo que sorprendió a los participantes que nunca habían participado de una experiencia como ésta, fue la gran eficiencia del dispositivo de comunicación, pues se logró recopilar una gran cantidad de información en un corto tiempo, además fue posible profundizar los temas y construir conceptos que no hubieran surgido de participaciones individuales.

En las siguientes dos reuniones, se llevó a cabo la construcción de escenarios futuros. Se utilizó la técnica de la "pecera" para que cada experto aportara su visión y perspectiva sobre posibles futuros en relación con la tecnología de INFIRA. Estos escenarios exploraron diferentes caminos que podrían seguirse en función de variables clave, como la adopción de la tecnología por parte de los agricultores, las cuestiones regulatorias, la transformación de las concepciones de la sociedad sobre las cuestiones ambientales, las políticas gubernamentales y los avances tecnológicos complementarios. Durante estas rondas, se fomentó el intercambio de ideas entre los participantes.

Una vez construidos los escenarios futuros, a partir de los aportes de los expertos y una construcción colectiva desde muy diversas especialidades, se procedió a la etapa final elaborando un "Road Map" para la planificación estratégica de INFIRA. En esta última reunión, se utilizó nuevamente la técnica de la "pecera" para que cada experto aportara sus recomendaciones, propuestas concretas y advertencias sobre las amenazas del entorno para guiar el desarrollo estratégico de la empresa. Estas recomendaciones abordaron aspectos como la comercialización, la protección de la propiedad intelectual, las alianzas estratégicas y la expansión geográfica.

Finalmente se elaboró un documento colaborativo que recogía los aportes y recomendaciones de los participantes. Este documento se puso a disposición de todos los expertos para que tuvieran la oportunidad de realizar modificaciones y sugerencias adicionales durante una semana. El objetivo fue asegurar que todas las voces fueran escuchadas, que los expertos tuvieran la oportunidad de modificar y ampliar sus participaciones y que se reflejaran las diferentes perspectivas y conocimientos especializados. El proceso de trabajo de las reuniones, basado en la técnica de la "pecera", permitió una participación equitativa y ordenada de los expertos, evitando interrupciones y promoviendo una comunicación clara y efectiva. La estructura temporal asignada a cada experto garantizó que todos tuvieran la oportunidad de contribuir y que se aprovechara al máximo el conocimiento colectivo.

4. Conclusiones y resultados

Las conclusiones derivadas de la aplicación de los enfoques metodológicos en la construcción colectiva de futuros en INFIRA son las siguientes:

El abordaje apreciativo ha permitido identificar y aprovechar las fortalezas de la empresa y sus éxitos pasados, como la tecnología disruptiva patentada y las inversiones estratégicas recibidas. Al enfocarse en los aspectos positivos y fortalezas, se ha generado un impulso motivador para imaginar y construir un futuro prometedor para la empresa.

El diálogo no adversarial ha fomentado un ambiente de colaboración y respeto mutuo entre los participantes. Este enfoque ha sido clave para garantizar que todas las perspectivas sean escuchadas y consideradas, lo que ha promovido la generación de ideas innovadoras y la construcción de consensos.

La aplicación de técnicas de diálogo estructurado ha proporcionado un marco metodológico sólido para organizar los intercambios de ideas y asegurar que todos los expertos aportasen sus visiones relevantes sobre los temas abordados.

Por lo que las reuniones de diálogo estructurado aplicando la técnica de la "pecera" resultaron en un dispositivo eficiente para involucrar a los participantes de manera activa y colaborativa en la generación de escenarios futuros en base al conocimiento y experiencia de los expertos, logrando avanzar sobre la planificación estratégica de la empresa. Poniendo así de manifiesto que son técnicas eficientes para enrolar a las empresas de base tecnológica en las buenas prácticas propuesta por la ISO 56007 sobre la generación de ideas y la identificación de oportunidades, propiciando la libre participación de los involucrados, la creación de conceptos y la disminución de la incertidumbre.

Esta metodología ha permitido a los participantes expresar libremente sus ideas, escuchar activamente a los demás, explorar nuevas ideas, desafiar los enfoques establecidos y generar conceptos innovadores que impulsarán el crecimiento y la incorporación de la empresa en nuevos mercados. Se consideraron diversas posibilidades y desafíos potenciales, así como se identificaron barreras y oportunidades estratégicas para la empresa.

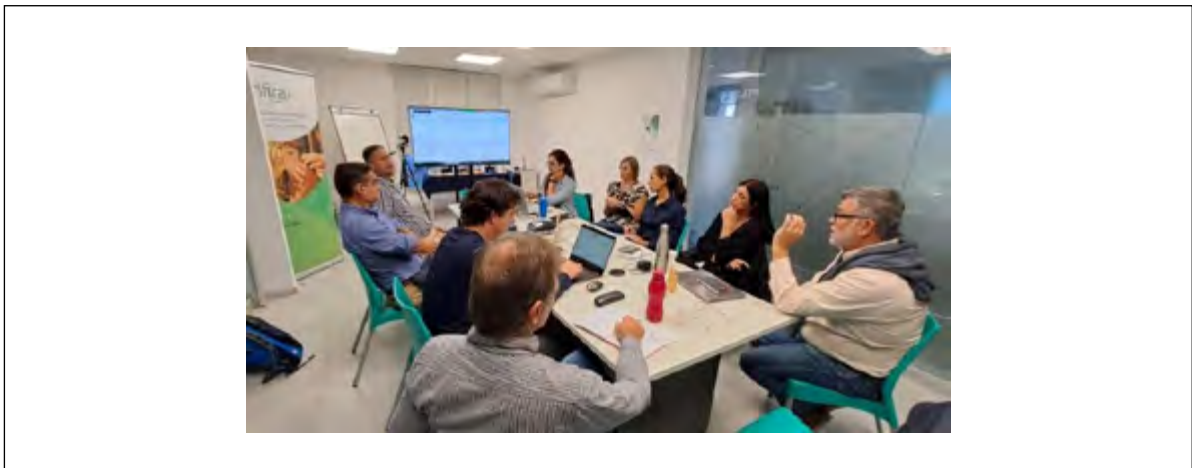
Esta experiencia pone de manifiesto que mesas de expertos, coordinadas en base al diálogo estructurado y al abordaje apreciativo, permiten abordar de un modo eficiente, no solo la construcción colectiva de futuros sino también la planificación estratégica, permitiendo a las empresas adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio y evolución.

Es importante destacar que la implementación de estos enfoques metodológicos debe adaptarse a las necesidades y características específicas de cada empresa y contexto. Sin embargo, la combinación del abordaje apreciativo, el diálogo no adversarial y las técnicas de diálogo estructurado ofrece un marco apropiado para la planificación estratégica y la construcción colectiva de futuros en empresas innovadoras.

FIGURA 1.



FIGURA 2.



Referencias bibliográficas

- Wagner, J. (2014). *Manual de diálogo y acción colaborativa*. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/11349.pdf>
- Cooperrider, D. L. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook* (2ª ed.). Crown Custom Publishing, Inc.
- Brown, J. (2005). *The World Cafe: Shaping our Futures through Conversations that Matter*. Berrett-Koehler.
- Weisboard, M. (1995). *Future Search - An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. Berret Koehler. <https://nansen.peace.no/es/>
- Cooperrider, D. L. y Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(1), 129-169.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. Routledge.
- Paillet, M. (2001). *Pedagogía de la paz. Construir la Convivencia manejando adecuadamente los conflictos*. <https://docplayer.es/10582440-Pedagogia-de-la-paz-construir-la-convivencia-manejando-adecuadamente-los-conflictos-jorgelina-i-amstutz-elda-l-mazzarantani-marta-n.html>
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. <http://es.scribd.com/doc/3922295/Drucker-Peter-La-Gerencia-En-La-Sociedad-Futura>